

欧州における Balanced Scorecard の導入に対する研究 ——ボレアリス社及びダイムラー・クライスラー社を中心として——

The research for the companies using Balanced Scorecard in Europe ——The cases of Borealis and DaimlerChrysler Group——

博士後期課程 商学専攻 2002年度入学

中 嶋 教 夫

Norio Nakajima

【論文要旨】

本稿では、R. S. Kaplan と D. P. Norton による BSC の理論について述べた上で、欧州において、BSC がどの様に実際の企業に導入されているのかを概観し、ボレアリス社及びダイムラー・クライスラー社で用いられた BSC を通して、予算と BSC の関係と BSC と企業価値の創造の関係について考察を行う。

予算と BSC の関係では、Kaplan と Norton が示した予算と BSC の連係は、戦略的な実施項目に十分な経営資源を配分してこれを管理するために戦略予算のプロセスを構築するという点で、意義があるものの、業務予算と BSC の連係については説明がなされておらず問題点が残った。この点に関しては、ボレアリスが BSC と共に導入した四半期ローリング予測、活動原価計算、分権的投資管理によって予算が不用となることも考えられ今後の課題である。

BSC と企業価値の創造の関係については、Kaplan の述べるように BSC と EVA のような価値創造のためのツールをリンクして用いることに有用性がある。わが国においても、企業価値重視の経営を導入している企業は多数存在しているが、そのような企業が、BSC を導入することは有用であろう。

【キーワード】 BSC, 業績評価システム, 戦略的経営システム, 予算, 企業価値重視の経営 (VBM)

I. はじめに

II. Balanced Scorecard の概要

- 1) 業績評価システムとしての BSC
- 2) 経営者情報としての BSC
- 3) 戦略的経営システムとしての BSC
- 4) 企業価値重視の経営と BSC

III. ボレアリス社における BSC の導入

- 1) ボレアリス社における BSC 導入の背景
- 2) 四半期ローリング予測の導入
- 3) BSC の導入
- 4) 活動原価計算の導入
- 5) 分権的投資管理

IV. ダイムラー・クライスラー社における BSC の導入

- 1) DC における BSC 導入の背景
- 2) DC の全社的 BSC
- 3) DC ヨーロッパ部門の BSC

V. ボレアリス及び DC における BSC に対する考察

- 1) BSC と予算の関係
- 2) BSC と企業価値の創造の関係

VI. おわりに

I. はじめに

R. S. Kaplan と D. P. Norton がバランスト・スコアカード (Balanced Scorecard, 以下, BSC と省略) の概念を1992年に Harvard Business Review (HBR)¹⁾で発表して以来, BSC に対して, 研究者や実務家が様々な視点から研究を行ってきた²⁾。米国においては, 既にデュポン社やユニシス社等の民間企業はいうまでもなく, 公的機関 (土地管理局: Bureau of Land Management) 等でも幅広く実務に活用されている³⁾。また, 我が国においても, 理論的研究が多数の研究者によって進められ, 実務においてもリコーの導入 (1999) をはじめとして, パイオニア, 関西電力, 富士ゼロックス等が BSC の導入を明言している。

一方, 欧州においては, ドイツでは M. Pollanz によってリスクマネジメントと BSC の関係が論じられたり⁴⁾, 本稿でとりあげる北欧のポリオレフィン・プラスチック製造業のボレアリス社 (Borealis) やダイムラー・クライスラー社 (DaimlerChrysler) の本体及びヨーロッパ部門等でも実際に BSC が導入され, BSC に対する注目が高まっている。

そこで、本稿では、R. S. Kaplan と D. P. Norton による BSC の理論について述べた上で、欧州において、BSC がどの様に実際の企業に導入されているのかを概観し、その活用方法に対して考察を加えることを目的としている。

II. Balanced Score Card の概要

BSC は、Kaplan と Norton がその公表をなした当初は、現在のように理論的体系を備えていたのではない。むしろ、BSC はその提唱時（1992年段階）においては、業績評価の新たなフレームワークとして発表されたものであり、その後の企業における実践を踏まえた上で適用範囲を拡大し、現在、多くの論者によって解説がなされているような形に至った。そこで、本節では、Kaplan と Norton によって発表された論文を順に紐解き、BSC の概要を俯瞰する。

1) 業績評価システムとしての BSC

1992年に HBR で発表された BSC⁵⁾は、伝統的な財務会計上の評価指標（例えば、ROI や EPS）のみに依拠して業績評価を行うのではなく、特定の指標に依存することなく、財務と業務の両面をバランスよく評価することの出来る業績評価指標を求めるために提唱されたものであった。

この BSC は、トップ・マネジメントが事業を迅速かつ総合的な視点から見る事が出来るように、企業における戦略の最終成果を表す財務指標のみならず、これを補完し将来の業績に影響を与える要因（例えば、顧客満足度や社内プロセス、継続的改善、イノベーション）を評価する業務指標を同時に表すことの出来る、いわば、飛行機のコクピットの文字盤と指示器の役割を果たすものとして考案されたものであった。

BSC は、「図1 BSC と評価指標のリンク」のように表され、以下に示す4つの視点から情報を提供し、現在と将来の業績に影響を及ぼす限られた項目に経営陣の注意を向けるように設計されている。

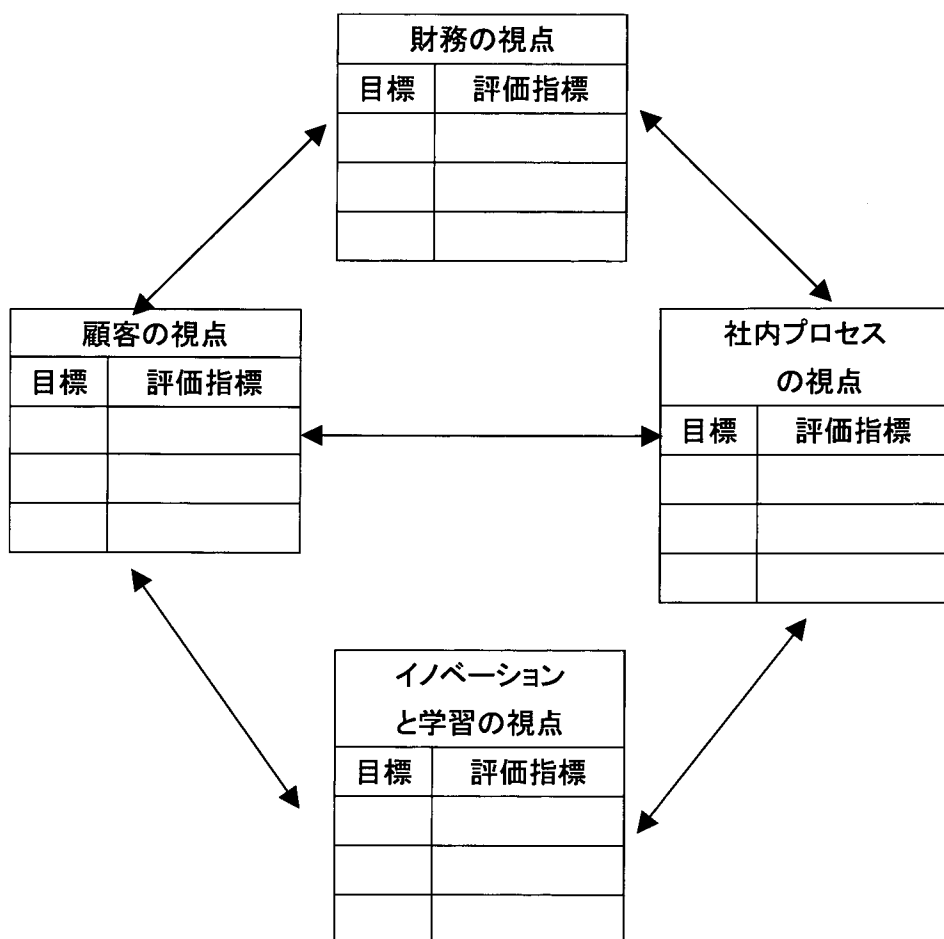
<4つの視点>

- ・財務の視点…株主は、どの様に見ているのか。
- ・顧客の視点…顧客はどう見ているのか。
- ・イノベーションと学習の視点…改善ないし価値創造の余地はあるか。
- ・社内プロセスの視点…どの分野で他社に秀でるべきか。

この4つの視点における目標と評価指標は、BSC を導入しようとする各企業がおかれている状況や企業を取り巻く環境等、様々な要因によって変化するものであり、この1992年の論文では、ECI という架空の半導体メーカーをサンプルとして具体例を述べている（図2 ECI のBSC を参照）。

以上のように、BSC が当初に公表された時はその役割は業績評価であり、Kaplan と Norton によれば、「企業内における部門間の壁を乗り越えて、社内の相関関係を理解できるようにする」こ

図1 BSC と評価指標のリンク



出典：R. S. Kaplan, D. P. Norton “The Balanced Scorecard—Measures that drive performance—”
Harvard Business Review, Jan.-Feb., 1992, p71に筆者が加筆・修正した。なお，この図で記した矢印は，相互に影響を及ぼすことを表している。

とを狙いとしていた⁶⁾。

2) 経営者情報としての BSC

1993年に同じく HBR において発表された BSC⁷⁾は，アップル，AMD，ロックウォーターの各社を例にとって，単なる業績評価指標の一覧としてではなく，経営者自らが企業経営の舵取りをするために有用なマネジメント・システムとして活用されるべきであるとして説明されている⁸⁾。ここで注目すべきは，BSC を経営者がどの様に活用すべきかを述べた点にあり，それは，BSC を単なる重要な成功要因（Critical Success Factor: CSF）の羅列ではなく，目標と評価項目をリンクさせたことにある。

すなわち，業績評価のために BSC を作成するのではなくて，企業が将来に抱くビジョンに到達

図2 ECIのBSC

財務の視点	
目 標	評価指標
生き残り	キャッシュフロー
成 功	四半期毎の売上高成長率
	四半期毎の部門別営業利益
繁 栄	市場シェアと ROE

社内プロセスの視点	
目 標	評価指標
技術力の向上	生産工学と競争
製造の優位性	処理時間
	単位コスト
	欠 品 率
設計の効率性	開発効率
	エンジニアリングの効率
新製品開発	導入の計画と実際

顧客の視点	
目 標	評価指標
新 製 品	全売上高における新製品の売上高の割合
	全売上高における基幹製品の売上高の割合

イノベーションと学習の視点	
目 標	評価指標
技術リーダーシップ	次世代製品開発の所要時間
製造のレベルアップ	到達までの時間
注力商品の開発	売上高の80%を占める商品数割合
リードタイムの短縮	新製品導入と競争

出典：R.S. Kaplan, D.P. Norton “The Balanced Scorecard-Measures that drive performance-” *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., 1992, p 76に筆者が加筆・修正した。

するためには、どのような評価指標を活用すべきであるのかを定めるために BSC を作成するという BSC の活用方法を提唱しているのである。従って、ここでの BSC は、いわば、企業の舵取りのための航路図として活用されるべきものであるといえる。

この段階での BSC の作成方法としては、以下の手順を踏む。

a) 将来のビジョンを決定する

企業が将来あるべき姿について、検討を行い、企業のビジョンとそのビジョンに到達するための戦略を決定する。また、その戦略を実行するための戦略的ビジネス・ユニット (Strategic Business Units: SBUs) を決定する⁹⁾。その際に SBUs は、固有の顧客、流通チャネル、製造設備、財務指標を持っているものとして区分される。

b) ビジョンの実現による将来像を問う

a) で決定されたビジョンが実現した場合に BSC における 4 つの視点はどのように変化するかを考える。

c) ビジョン実現のために決定的な CSF を探す

評価指標決定のために、必要となる CSF を考慮して決定する。

d) 戦略を BSC に織込む

CSF に従い、これまで散文的にしか認識されなかった戦略を数値として測定可能な目標として

とらえるため、BSCの目標を具体的な評価指標に置き換える。その際に、到達すべき目標値が設定される。

このような手順を踏んで決定されたBSCは、経営陣によってチェックがなされるように、四半期もしくは月次で報告が行われる。BSCの各評価指標は、戦略計画、目標策定、資源配分のプロセスの一環として、毎年見直されることとなる。

3) 戦略的経営システムとしてのBSC

1996年になるとKaplanとNortonは、情報化社会においては有形資産に対する投資以上に企業が保有する無形資産（例えば、高品質の製品やサービス、熟練した従業員、迅速かつ適切なオペレーティング・プロセス、誠実な顧客等）を積極的に活用する必要性が生じてきているという認識に立って、BSCを戦略的経営システム構築のツールとして活用することを提唱した¹⁰⁾。

ここでは、BSCは戦略を明確にし、それにコミュニケートするだけではなく、資源配分や予算と計画の調整、チーム及び個人の目標設定や報酬査定、さらに、戦略的なフィードバックと学習といった、企業におけるマネジメント・プロセスのフレームワークを提供する戦略的経営システム（Strategic Management System）として認識されている。

当初、BSCは、業績評価システムとして位置づけられていたが、この段階においては、上述のように戦略的経営システムとして位置づけられている。この違いについて、KaplanとNortonは、「業績評価システムは、重要なゴールを達成するための手段に過ぎず、戦略的経営システムは、経営陣が戦略を実行し、また、その戦略に関するフィードバック情報を入手するための支援システムである」と主張している¹¹⁾。この戦略的経営システムは、BSCを中心として以下のステップを踏むことによって、企業の経営システムを抜本的に変革することを可能にする¹²⁾。

- a) 経営のトップが、企業の将来のビジョンを誰にでも理解できる戦略に分かりやすい言葉で置き換えるために、全社的BSCを検討する。
- b) 中間管理者と経営トップが意見交換を行い、SBUsのBSCが検討される。この際、中間管理者と経営トップのコミュニケーションツールとして全社的BSCが利用される。
- c) 戦略に沿ったBSCを構築し、戦略上の優先順位を明らかにするため、全社的BSCを作成する。
- d) 全社的BSCに沿ってSBUsのBSCが作成される。
- e) SBUsのBSCを参考にした上で、全社的BSCを更新する。
- f) 企業の中組織に対してBSCを周知させ、BSCの評価指標と組織の上位者の個人的目標をリンクさせた報酬制度を確立する。
- g) 各業績評価指標にゴールを設定し、長期経営計画と予算を設定する。
- h) 月次と四半期毎に全社的BSCとSBUsのBSCを検討することを開始する。
- i) 年一回、戦略上の問題点をリストアップし、戦略とBSCを見直し、問題の解決策を検討する。
- j) 従業員全員の業績をBSCとリンクさせる。

4) 企業価値重視の経営と BSC

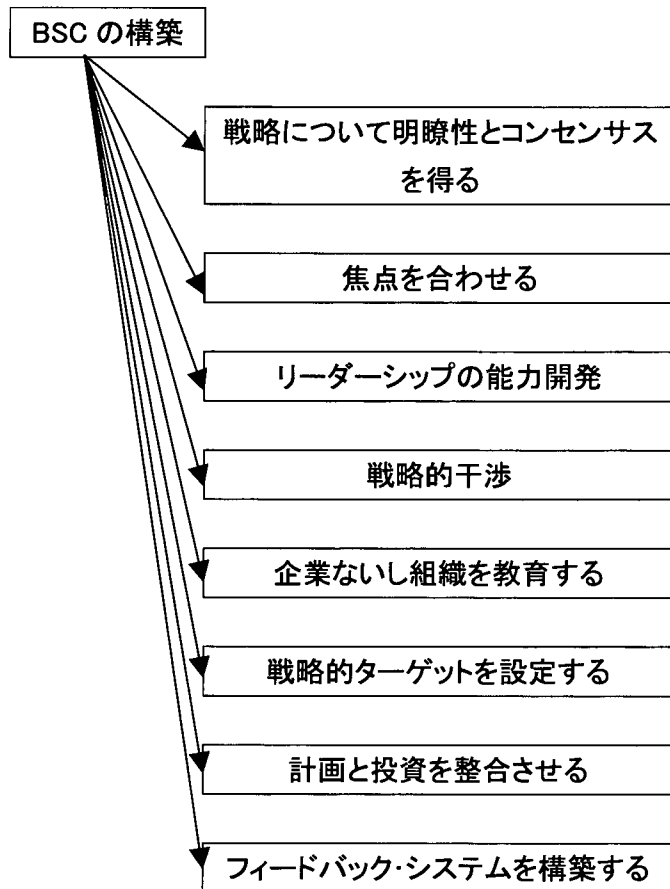
さらに、Kaplan と Norton は、2000年には今まで以上に無形資産の重要性を主張するようになった。例えば、Norton は、J. Daum との対談の中で、以下のように述べている¹³⁾。「ニューエコノミーの世界では、価値を生み出す方法が従来と異なっている。そうした価値を創出するバリュードライバーとなるのは、知識やコンピューター・システム、ソフトウェア、ワーク・プロセス、イノベーションを生み出す企業文化といった無形資産である。…中略…戦略とは、無形資産が企業価値創出に対してイノベートされる段階を表すことであり、こうした点に対して BSC は有用である。」

また、Kaplan は EVA¹⁴⁾がコスト削減、資本コストが利益を下回る資産の処分、利益が資本コストを上回るプロジェクトのみへの投資を行うこと、負債資本比率の最適化による資本コストの低下、の4つの点によって株主価値を向上させることは、BSC における財務の視点で調整されるべき点と全く同じであると主張し¹⁵⁾、BSC の財務の視点を設計するためには、EVA を評価指標として用いるべきであり、BSC が EVA の上位概念にあたると述べている¹⁶⁾。

このように、Kaplan と Norton は無形資産が企業価値を創出する源泉であり、BSC によって、そうした無形資産をマネジメントすることが可能であるとしてとらえ、いわば、BSC の中に企業価値重視の経営 (Value Based Management: VBM) を取り込んでいるのである。

以上のように、BSC は、その公表当時から、実際に企業に導入された成果を Kaplan と Norton が考察していく段階を踏んで、業績評価のフレームワークから、VBM を取り込んだ戦略的経営システムへと変貌を遂げた。ただし、ここで注意すべきは、BSC を導入する企業によって、その目的は千差万別であり、業績評価のフレームワークとしての BSC が戦略的経営システムとしての BSC よりも常に下位概念として位置づけられるわけではないということである。Kaplan と Norton は、以下に述べる目的によって (図3 BSC の構築理由を参照)、企業が BSC を導入すると考えており、重要な点は、企業の実態に応じた BSC を適用することにあるといえる。

図3 BSCの構築理由



出典：R. S. Kaplan, D. P. Norton, “*The Balanced Score Card*”, Harvard Business School Press, 1996, p275
に筆者が加筆・修正した。

Ⅲ. ボレアリス社における BSC の導入

本章では、実際に BSC がどのように導入されているのかを概観する。ボレアリス社は2001年に「BSC 殿堂賞」を受賞した¹⁷⁾。

1) ボレアリス社における BSC 導入の背景

ボレアリス社は、1994年にノルウェーのスタトイル（Statoil）とフィンランドのネステ（Neste）という二つの企業が石油化学製品部門とポリオレフィン・プラスチック部門で合併することによって誕生した企業である。設立当初の売上は、年間40億ドルで、従業員数5,200人と、欧州で最大（世界第4位）の規模であった。

同社の経営陣は、当初、有用な予算案を決定しようとして6ヶ月の期間をかけていた。しかしながら、同社の製品市場とサプライヤー市場は変化が非常に激しく、せっかく作成した予算もわず

か数週間で効力を失ってしまった。そこで、同社は、予算をすべて廃止し、予算不要の組織へと転換するという考えに至った。

この理由としては、予算のサイクルと事業のサイクルが予測どおりにマッチングしなかった点と、企業のパフォーマンス管理と財務的業績の予測という2つの機能を予算が同時に果たすことができなかったという点にある。換言すれば、予算が業績目標として、また、財務予測の手段として、その双方に用いられたことが問題点であったといえる。

業績目標としての予算を作成しようとする、従業員に対する動機付けとして予算の中に効果的で意欲的な目標値（stretch target）を織込む必要が生じる。一方で、財務予測の手段として、予算を正確に予測して作成しようとする、効果的で意欲的な目標値を設定できなくなる。この結果、ボレアリス社では、予算数値は上限でもあり下限でもあるという固定的な認識にとらわれることとなってしまった。

こうした背景を考慮して、ボレアリス社では、戦略的に競争優位を保ちつつ、柔軟に市場環境に対応することを目的として、パフォーマンス管理と財務的業績の予測という2つの機能を分離した。予算作成者等が、意欲的な目標値に到達することを奨励する一方で、企業の財務的な見通しがどのようになるのかについての正確な図式を描くことのできる予算管理システムではない、新しい経営システムの構築が主要課題となったのである。

この結果、ボレアリスは、1995年に予算を廃止し、かわって以下に述べる4つの施策を組み合わせた経営管理モデルへと転換を行った。

2) 四半期ローリング予測の導入

ビジネス・ユニットは、経営活動に必要な社内データに基づいて5四半期にわたる全社レベルの財務に関するローリング予測を作成し、四半期毎に改定を行う。業績評価については、今四半期の結果を前四半期や前年同期の四半期の結果と比較し、また、直近の4ヶ月の結果をその前の4ヶ月の結果と比較している。また、6ヶ月毎に自社の結果と競合他社の結果と対比する。この結果、事業に関する組織と市場に関して明確な仮説を設定して予測を行い、レビュー時にその仮説を正しく検証できるようになったので、予測の精度が向上した。

3) BSC の導入

財務数値の予測とは別に、パフォーマンス管理を向上し、その範囲を広げ、従業員が全社的な戦略に連係した自己の目標を持つようにするシステムとしてBSCが導入され、経営システムの中核として位置付けられた。5ヶ年の中期計画を作成した上で、その計画をBSCにおける重要な評価指標（Key Performance Indicator: KPI）に落とし込み、目標設定と業績管理を行う。それぞれのKPIとその目標設定は、社内交渉ではなく外部のベンチマークを基礎とする。ゆえに、四半期毎に外部調査報告を定期購入し、稼動状況、利用量、期限等の経営管理情報を更新する。顧客調査は

四半期毎に行われ、従業員調査は毎年、顧客満足度は隔年でベンチマークが設置される。その他としては、技術や安全・衛生といった点に関して、外部情報が収集され活用されている。

この BSC は、毎月レビューされ、さらに、目標達成度が従業員の賞与とリンクしている。

4) 活動原価計算 (Activity Based Costing: ABC) の導入

予算を利用せずにコスト管理を行うため、ボレアリス社では ABC も導入した。これは、活動基準のコストを12ヶ月の移動平均を利用して、コストを認識するものである。予算の費目ではなく、活動によってコストをとらえることで、事業をより明確に理解することが可能となり、また、競合他社に対する自社のパフォーマンスのベンチマークを導入することと、コスト管理の方法と理由を従業員に周知させることが容易になった。さらに、活動ごとにコストをとらえることで、顧客別・製品別の収益性を理解することにも役立っている。

5) 分権的投資管理

分権的投資管理とは、市場や顧客に最も近い各現場部門の責任者に投資の権限を委ねる方法である。ボレアリス社では、外部ベンチマークに基づく使用資本利益率の目標を BSC の KPI として用い、四半期ローリング予算でモニタリングすることによって部門内で時宜に適った投資決定とその管理が可能となった。

ただし、この制度が適用されているのは、少額の投資に限ってであり、中規模投資については、本部の委員会の承認が、また、巨額の戦略的投資については、経営陣の承認が、それぞれ必要となる。

以上のようなボレアリス社の予算不用の経営システムは、これまでに予算管理に費やしていた資源の95%を削減することに成功した。また、経営陣が真に企業に対して影響力を行使する機会を、年に一度の予算策定時だけから大幅に改善することにも役立った。

さらに、BSC の導入によって戦略を全社的に認知させることにより、全社レベルの目標を達成するための組織全体の方向性がより明確化されることとなった。

Ⅳ. ダイムラー・クライスラー社における BSC の導入

ダイムラー・クライスラー社 (以下、DC と省略) は、独立採算制の戦略事業単位 (Strategic Business Unit: SBU) を導入している。全世界を北米・南米・アフリカ・オーストラリア・ヨーロッパ・ユーラシアの6つに分割して、それぞれ活動拠点を有している。特にアメリカのミシガンとドイツのシュツットガルトには、統括活動拠点を有している。本章で扱うのは、DC 本体と DC のヨーロッパ部門である¹⁸⁾。

1) DC 本体における BSC 導入の背景

DC は、1998年にアメリカのクライスラー社とドイツのダイムラー・ベンツ社が合併して誕生した自動車産業会社である。合併以前の1996年においては、クライスラー社は年間61億ドルの営業利益を誇り、フォーブス誌の「カンパニー・オブ・ザ・イヤー」に選出された、いわゆるエクセレントカンパニーであった。その後、ダイムラー・ベンツ社との合併をはさんで、2000年末には、DC は、20億ドルの営業損失を被るほど業績を悪化させてしまった。この背景には、米国の自動車市場において、競合他社が商品ラインを拡大したこと（特にスポーツ汎用車とミニバン）と、為替相場の変動の影響で輸入が増加したことにあった。この時、アメリカのビッグ・スリーは、マーケット・シェアの10%を失ったといわれている¹⁹⁾。そこで、DC 本体は、戦略的優位性を再び取り戻すために全社的 BSC を作成し、BSC を経営の主軸に設定することを決定した。

2) DC 本体の全社的 BSC²⁰⁾

DC 本体が作成した全社的 BSC は以下のとおりであった²¹⁾。

a) 戦略目標

共通の目標下で一丸となって経営の危機を打開するため、以下の4つが戦略目標として定められた。

図4 DC の全社的 BSC

	目 標	評 価 指 標
財務の視点	株主価値最大化	付加価値
		営業利益
		フリー・キャッシュフロー
顧客の視点	顧客を満足させる	営業とマーケティングの貢献度
		ロイヤルティ
		品質イメージ
		品質追跡調査
		単位売上あたり保証費
	満足度の高い製品提供	顧客リポート
		影響範囲
社内プロセスの視点	無駄のないプロセスの構築	固定費
		プログラム費
		設備費
		材料費
学習と成長の視点	社員の成果の最大化	社員満足度指標

出典：L.K. Johnson “The Chrysler Group Comes Back: Using the BSC to Drive a Turnaround” *Balanced Scorecard Report*, Vol. 4, No. 5, 2002, Sep.-Oct., p 7 に筆者が加筆・修正した。

- ・グローバルなプレゼンス
- ・強いブランド力
- ・幅広い商品ミックス
- ・技術優位

b) CSF

上述の戦略目標を達成するための成功要因として以下の5つが認識された。

- ・透明性：進捗情報について、包み隠さず月次ベースで報告する。
- ・責任の所在：各目標に対して責任者を割り当てる。
- ・わかりやすさ：執り行うべき行動を具体的な目標とリンクさせる。
- ・明快なリーダーシップ：マネジメント上の注意力を最高レベルで確保する。
- ・連携：企業の目標を職能及び個人業績とリンクさせる。

以上の点から作成されたのが、「図4 DCの全社的BSC」である。なお、評価指標は第三者のベンチマーキングが用いられている。

この結果、BSCは危機回避の推進力として作用し、2002年の第1四半期には、売上が上昇に転じ、第2四半期も引き続き成長を維持し、2002年半ばには損益分岐点目標を上回ることに成功した。さらに、製造部門の生産性が向上し、品質と顧客サービスに関する業界調査で良い結果を獲得することができたという²²⁾。

3) DCヨーロッパ部門のBSC

DC本体の全社的BSCを受けてDCヨーロッパ部門においてもBSCが導入された。このBSCは、2002年7月に導入が決定され、パイロットモデルが作成された上で、検討が重ねられ、2003年7月に正式に導入された²³⁾。そのポイントは、VBM (Value Based Management：企業価値創造の経営) とBSCを結び付けて、戦略的経営システムを構築することであった。このシステムは、DCヨーロッパ部門全体でのBSCを作成するのではなくて、企業の戦略策定には、VBMアプローチというシステムを構築し、BSCは経営陣のBSC、部門ごとのBSC、課ごとのBSC、チームリーダーのBSC、各従業員のBSCと階層的にBSCを作成し、それらのBSCを結び付けていくという方法で導入された。

a) VBMアプローチ

BSC作成の根本となる戦略策定には、企業価値の創造を目的としたVBMという手法が採用された。その際に決定されたビジョンは、企業価値の最大化であり、資本市場を重視して計画と統制を行うということであった。そして、そのために重要なコンセプトとして認識されたのが以下の6つの点である。

- ・企業外部と内部の情報の格差を無くす。
- ・企業の計画プロセスと同システムを毎年、改善する。

- ・米国会計制度を採用した会計報告とドイツ会計制度を採用した会計報告の格差を無くするため、国際会計基準に準拠する。
- ・DCの各ビジネス・ユニットと共通した価値創造に影響を与える要因を評価する。
- ・個人の実績と報酬をリンクさせる。
- ・企業価値重視の経営方針を周知させるためのナレッジ・マネジメントを行う。

さらに、上記のコンセプトを実現するために以下の観点から検討を行い、「目標設定・分析・目標への到達度の測定・測定方法の見直し」の4つを循環させて行っている。

〈検討された観点〉

- ・財務分析による目標到達点の設定
- ・具体的な目標に対する戦略の策定
- ・戦略遂行に有用な価値ドライバーの選定
- ・価値ドライバーに対する優先順位
- ・価値ドライバーに対して有用な目標変数（財務・非財務の両方を含む）の選定
- ・目標数値の達成点
- ・目標数値の測定方法（外部ベンチマークの採用の可否）
- ・結果のレビューの方法とその期間
- ・インセンティブ報酬システムの構築

b) BSC

DCヨーロッパ部門では、VBMによるビジョンと戦略を頂点として、BSCを経営陣のBSC、部門ごとのBSC、課ごとのBSC、チームリーダーのBSC、各従業員のBSCと、各階層に応じて導入している。これらのBSCは、経営トップから順に下部組織に伝達されていき、上部組織が作成

図5 DCヨーロッパ部門の業績評価指標の定義書の例

No.	KPI	単位	スコアカードの範囲	
1	FTC	%	品質について	
作業について	全て	区分：組み立て	目的数値：—%	指標の見直し頻度：毎年
定義 FTC：流れ作業工程の最終段階までに何らかの修理を必要としない車の割合 検査工程の後で修理工程にまわす必要のない車の割合				
計算方法 $FTC = \text{ラインを外された車の数} / \text{修理を必要としない車の数} \times 100$			データ入力作業 1) 頻度：毎日 2) 管理：流れ作業部門 3) データ提出：工場	
効果及び有用性 <ul style="list-style-type: none"> ・追加支出の削減 ・継続的な品質改良 ・納期の遵守 		報告頻度 マネージャー、GM：毎日 PGM, SVP：毎週		

出典：Konzeption und Umsetzung eines wertorientierten Performance Management Konzeptes Die BSC im Controllingalltag bei Daimler Chrysler, 2003に筆者が加筆修正した。

した BSC に応じて下部組織の BSC が作成される。この結果、戦略的目標が全従業員に知れ渡ることとなる。また、職能と責任が異なる企業の構成要員が、同一の目標に対して同一の展望を持つことが可能となる。

さらに、BSC は、単なる上部組織からのノルマとならないように、下部組織から上部組織にフィードバックされた上で決定される。実際には、BSC の各評価指標毎に業績評価指標の定義書 (Kennzahlendefinition) が作成され、報告がなされる。

吉川は、業績評価指標の定義書について「少なくとも、計算式などで表した指標の定義とデータの入手先についてはきちんと定義した上で、定義書を公表して定義内容を共有すべきである。…中略…言葉 1 つとっても社内の部署によって定義が違うといったことも珍しくない。必ず業績評価指標の定義書を作成してそれを一元管理しておかないと、結局どんな業績管理も定着しないと断言できる。指標の定義を共有することで社内での共通言語が生まれ、一つの方角（ベクトル）に向かって戦略的经营を行うという所期の目的に貢献することにもなる。」と、指摘している²⁴⁾。DC ヨーロッパ部門においても業績評価指標の決定は、各組織間でトップ・ダウンだけでなくボトム・アップされて用いられている。

「図 5 DC ヨーロッパ部門の係数定義表の例」は、実際に企業内で用いられている業績評価指標の定義書のサンプルである。

V. ボレアリス社及び DC における BSC に対する考察

ボレアリス社における BSC は、予算管理からの脱却のために採用された。この点に対して、Kaplan と Norton は、戦略予算と業務予算という形で BSC と予算の関係を述べている²⁵⁾。

一方、DC の全社的 BSC においても、DC ヨーロッパ部門の VBM を根拠とした BSC においても、企業価値（株主価値）との関連が述べられている。この点に関しては、EVA に代表される企業価値創造に関するツールのみでマネジメントを行うことと、Kaplan の述べるように EVA の様なツールを BSC に取り込んでマネジメントを行うことの違いがどこにあるのかが考察の対象になるであろうと考える。EVA に代表される企業価値創造に関するツールのみでマネジメントを行うことと、EVA の様なツールを BSC に取り込んでマネジメントを行うことに違いが無ければ、BSC を用いる必要はないということになる。

そこで次に、BSC と予算の関係と、BSC と企業価値の創造の関係について焦点を当てて考察を行う。

1) BSC と予算の関係

ボレアリス社の例を見ると予算による経営管理の問題点は、意欲的な目標を設定できないことによって、戦略をマネジメントするツールとしてはその役割を期待できないという点にあるように思われる。そこで BSC がその役割を果たすことを期待されることになるのであるが、問題は、上述

の点を以って、予算が不用であるとみなすことができるかどうかということである。

本来、予算とは財務計画であり、次年度の企業活動について財務的側面を計数的に表現するプロセスの過程で各部門の活動を調整することを目的としている。したがって、予算が、戦略をマネジメントすることはできないにしても、BSCを導入することによって業務活動の管理を行うための調整機能・計画機能・統制機能が損なわれてしまうとはいえない。この点に関して Kaplan と Norton は、予算は短期的な戦術を管理するためのツールであり、BSC は、長期的な戦略を管理するツールであるとして、両者を連係することを主張している²⁶⁾。

経営プロセスの中で、予算と BSC を連係させる方法として Kaplan と Norton は戦略予算と業務予算の概念を提唱し、BSC と予算の連係を提唱している。

戦略予算とは、将来の成長に向けた、新しい製品やサービス、新しい能力、新しい顧客との関係やより深い顧客との関係、キャパシティの拡大を組織が開発することを可能にする実施項目についての予算であり、一方、業務予算とは、反復的な業務活動を支援する予算であり、製品やサービスの販売から見積もられる収益と、能率的な業務活動の元で製品を生産することや、サービスを顧客に提供するために発生すると見積もられる費用の予測で構成される²⁷⁾。この Kaplan と Norton の予算区分によると、従来利用されてきた予算は、業務予算の機能しか果たしていなかったことになる。

戦略予算のプロセスでは、戦略が BSC によって明示化され、それに基づいて戦略的实施項目と資源の必要量を識別するという手続きが行われ、予算と BSC が連係することとなる²⁸⁾。一方、Kaplan と Norton は業務予算と BSC の連係については、述べていない²⁹⁾。

Kaplan と Norton が示した予算と BSC の連係は、戦略的な実施項目に十分な経営資源を配分してこれを管理するために戦略予算のプロセスを構築するという点で意義がある。しかしながら、業務予算と BSC の連係については、触れられておらず、仮に、上述したように、従来利用されてきた予算が、業務予算の機能しか果たしていなかったとするならば、ボレアリス社が BSC と共に導入した四半期ローリング予測、活動原価計算、分権的投資管理によって予算が不用である結果になる。

ボレアリス社が導入した BSC を含む 4 つの手法の相互の関連性は明示的ではないので、その点が明らかにならない以上、予算を不用と断定するべきではない。

業務予算と BSC の関係が明確にならない以上、予算の持つ調整機能は重要である。例えば、顧客の嗜好を満足させるために商品ラインナップを豊富にそろえようとする販売部門と、できるだけ少ない種類の製品を大量に生産することによって単位あたりの製造原価を下げようとする製造部門があった場合に、BSC は、企業全体の持つ考え方を従業員に周知させるために役立つが、年度の業務活動目標を貨幣数値で表示し、各部門間のギャップを調整する機能は、予算に求められるべきである。ここに予算不要ではなく、予算と BSC のリンクが求められる所以があると思われる。

2) BSC と企業価値の創造の関係

DC は、全社的 BSC を作成する段階で財務の視点に株主価値最大化を目標として設定した。これを受けた DC ヨーロッパ部門が VBM アプローチによって企業価値（株主価値）の向上を目指すべきビジョンや戦略を設定したことは、戦略プロセス上妥当である。

Kaplan も Norton も企業価値の創造と BSC は深い関係にあると述べているが、では、企業価値創造に関するツールのみでマネジメントを行うことと、企業価値創造に関するツールを BSC に取り込んでマネジメントすることの違いはどこにあるのであろうか。

Kaplan と Norton は、財務目標のみに突出した価値創造経営の戦略は、原価低減と資産の集約化という手の届く低い場所にぶら下がっている果実をもぎ取るだけに過ぎないと述べている³⁰⁾。このことは、営業利益や ROI 等の従来から用いられてきた評価指標のみに依拠すると、短期的な数値改善のために過剰投資や過少投資を引き起こすということや、たとえ、企業価値創造を目的として EVA を用いたとしても、財務のマネージャーは、コスト削減や利用率の低い資産の処分といった予測可能でリスクの低い方法を選択しがちで、製品やサービスの改善や従業員の能力開発といった短期的には高コストであるが、将来的に価値を生み出すような方法を選べる可能性があることを指摘している。

一方で、BSC を用いると、財務・顧客・内部ビジネスプロセス・学習と成長という 4 つの視点を通じて、株主・顧客やサプライヤー・経営者及び従業員という異なった利害関係者の利害を調整した上で、総合的な立場からビジネスにアプローチすることが可能になるので、単に財務的に企業価値を追及するのと違って、多様な利害関係者の努力のプロセスをも加味して価値創造を目指すことが可能になる³¹⁾。換言すれば、BSC は、価値志向のツールを統合することが可能であり、価値志向ツールの上位概念として位置づけることができよう。

さらに、BSC を用いると、顧客やイノベーション、プロセス改善、従業員の能力等に対する投資を通じて長期的な収益拡大戦略による追加的な価値を創造することで、過去や現在の業績だけでなく将来の業績をも加味することが可能になる。ただし、こうした利点を活かすためには、BSC が単なる業績評価のツールではなく、戦略と結びついて活用され、評価指標が適切に設定される必要があることは、いうまでもない。

また、企業価値が何によって表されるのかという明確な定義が必要となるであろう。この点に関して、櫻井は、企業価値の評価は、ブランド価値等の計量化が困難な要素や、社会的価値、組織的価値等が総合的に考慮されるべきであると主張している³²⁾。

Ⅵ. おわりに

本稿は、Kaplan と Norton による BSC を概観した上で、ボレアリス社及びダイムラー・クライスラー社で用いられた BSC を通して、予算と BSC の関係と BSC と企業価値の創造の関係について考察を行った。

予算とBSCの関係では、KaplanとNortonが示した予算とBSCの連係は、戦略的な実施項目に十分な経営資源を配分してこれを管理するために戦略予算のプロセスを構築するという点で、意義があるものの、業務予算とBSCの連係については説明がなされておらず問題点が残った。この点に関しては、ボレアリス社がBSCと共に導入した四半期ローリング予測、活動原価計算、分権的投資管理によって予算が不用となることも考えられ今後の課題である。また、わが国において考えれば、いまだに予算制度は、多くの企業において活用されており、ボレアリス社のような経営マネジメント・システムがすぐに採用されるとは考え難い。

BSCと企業価値の創造の関係については、Kaplanの述べるようにBSCとEVAのような価値創造のためのツールをリンクして用いることに有用性がある。わが国においても、企業価値重視の経営を導入している企業は多数存在しているが、そのような企業が、BSCを導入することは有用であろう。

しかしながら、BSCを本格的に導入している企業は、わが国では現在のところ、わずか8社に過ぎない³³⁾。1997年にBSCについてのKaplanとNortonの著書「Balanced Scorecard—Translating Strategy into Action—」が和訳され³⁴⁾、BSCがわが国に本格的に紹介されてから既に7年近く経つが、このように普及度が低い理由は何であるのか、そこにBSCの持つ、わが国の企業風土となじまない問題点があるのかもしれない。こうした点を明らかにすることが、今後の課題であり、BSCが戦略的経営マネジメント・システムとして定着するかどうか注目していく必要があろう。

さらに、本稿では詳述をしていないが、米国の土地管理局でBSCが活用されているという点を踏まえて、公的機関におけるBSCの有用性を明らかにすることや、そこからさらに一步踏み込んで、学校や病院、非営利組織(NPO)においてもBSCを活用することができるのかどうか、といった点を研究することも、BSCにおける研究を進める上での課題となるであろう。

注

- 1) R. S. Kaplan, D. P. Norton “The Balanced Scorecard—Measures that drive performance—” *Harvard Business Review*, Harvard Business School Publishing, Jan.-Feb., 1992, pp71-79.
- 2) 米国では既に、BSCにおいて、ビジネス・ユニットの業績評価指標と企業の提示する戦略がどの程度の因果関係を有するのかといった点に対する、統計的手法を用いた実証研究もなされている。R. D. Banker, H. Chang, M. J. Pizzini 「The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy」, *The Accounting Review*, Vol. 79, No. 1, 2004, pp1-23.
- 3) 詳しくは、櫻井通晴著『バランスト・スコアカード—理論とケース・スタディー』同文館出版、2003を参照されたい。
- 4) M. Pollanz “Ganzheitliches Riskomanagement im Kontext einer Wertorientierten Unternehmensfehrung (Risk Adjusted BalancedScorecarding)”, *Der Betrieb*, heft 25, 52. Jahrgang, 25. Juni, 1999, SS. 1277-1281.
- 5) 脚注1)参照の事。
- 6) R. S. Kaplan, D. P. Norton 前掲書, p79.
- 7) R. S. Kaplan, D. P. Norton “Putting the Balanced Scorecard to Work” *Harvard Business Review*, Harvard Business School Publishing, Sep.-Oct., 1993, pp134-147.
- 8) ここでは、上述の各社の適用したBSCについては、触れていない。詳細は、脚注6)の内容を参照されたい。

- 9) R. S. Kaplan, D. P. Norton, “*The Balanced Score Card*”, Harvard Business School Press, 1996, pp36-37, pp167-189を参照。
- 10) R. S. Kaplan, D. P. Norton “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System” *Harvard Business Review*, Harvard Business School Publishing Jan.-Feb., 1996, pp75-85.
- 11) R. S. Kaplan, D. P. Norton, “*The Balanced Score Card*”, Harvard Business School Press, 1996, p272.
- 12) この期間は、Kaplan と Norton によれば、およそ26ヶ月程度かかると述べられている。(脚注 9)に同じ。)
- 13) D. P. Norton, J. Daum “Intangible Assets and the Balanced Scorecard”, *The new New Economy Analyst Report*, iurgendaum.com, July. 18. 2001, pp1-3.
J. H. Daum, “*Intangible Assets oder die Kunst, Mehrwert zu schaffen*”, Galileo-Press, 2002, p112.
- 14) EVA は、スターン・スチュワート社の登録商標である。
- 15) R. S. Kaplan “Integrating Shareholder Value and Activity-Based Costing with Balanced Scorecard” *Balanced Scorecard Report*, Harvard Business School Publishing, Vol. 3, No. 1, Jan.-Feb., 2001, pp7-10.
- 16) Ibid. pp7-10.
- 17) ここでは、以下の 2 つの文献に依拠している。特段の断りなき場合は、同様である。
T. M. Boesen “Creating Budget-less Organizations with the Balanced Scorecard”, *Balanced Scorecard Report*, Harvard Business School Publishing, Vol. 2, No. 6, Nov.-Dec., 2000, pp4-6.
T. M. Boesen “New Tools for a New Corporate Culture: The Budget-less Revolution”, *Balanced Scorecard Report*, Harvard Business School Publishing, Vol. 4, No. 1, 2002, Jan.-Feb., pp8-9.
- 18) 本稿では、全社的 BSC を作成し手いる部門を DC 本体、ヨーロッパ部門を DC ヨーロッパ部門として表す。以下、断りなき場合は、同様である。
- 19) L. K. Johnson “The Chrysler Group Comes Back: Using the BSC to Drive a Turn-around”, *Balanced Scorecard Report*, Harvard Business School Publishing, Vol. 4, No. 5, 2002, Sep.-Oct., pp6-8.
- 20) DC では、合併前のクライスラー時代 (1993年) に BSC を業績評価ツールとして導入したことがあったが、戦略と結びつけて活用されることは無かった。Ibid. p6.
- 21) Ibid. pp6-7.
- 22) Ibid. p8.
- 23) 本節は、2003年11月に DaimlerChrysler によって公表された「*Konzeption und Umsetzung eines wertorientierten Performance Management Konzeptes—Die BSC im Controllingalltag bei DaimlerChrysler—*」に依拠している。特段の断りなき場合は、同様である。
- 24) 吉川武男「バランス・スコアカード導入ハンドブック」, 東洋経済新報社, 2003, p99.
- 25) R. S. Kaplan, D. P. Norton 著, 櫻井通晴監訳「戦略バランスト・スコアカード」, 東洋経済新報社, 2001, 362-378.
- 26) Ibid. p352.
- 27) Ibid. pp362-363.
- 28) Ibid. p354.
- 29) R. S. Kaplan, D. P. Norton 著, 櫻井通晴監訳「戦略バランスト・スコアカード」, 東洋経済新報社, 2001, 362-378では、戦略予算と BSC の関係は詳述されているが、業務予算と BSC の関係は曖昧であり、そこに因果関係を見出すことは難しい。
- 30) Ibid. p475.
- 31) G. B. Stewart のように EVA のみで全ての利害関係者の価値を最大化できるとする見解もある。G. B. Stewart, III 著, 日興リサーチセンター, 河田剛, 長掛良介, 須藤亜里訳「EVA 創造の経営 The Quest for Value The EVA Management Guide」東洋経済新報社, 1999, 6 版 p5.
- 32) 櫻井通晴「BSC の経営への役立ち」『企業会計』vol. 55, No. 5, 2003, p20.
- 33) Ibid. p23.
- 34) 吉川武男訳「バランス・スコアカード—新しい経営指標による企業変革—」, 生産性出版, 1997.

〈参考文献〉

参考文献は、脚注に引用箇所を示した文献以外のみを記載した。

独文

- E. Ruhli, S. L. Schmidt “Strategieprozessforschung”, *Zeitschrift Fur Betriebswirtschaft*, Nr. 5, Mai, 2001.
- J. Weber “Neue Perspektiven des Controlling”, *Betriebs Berater*, heft38, 55. Jahrgang, September, 2000, SS. 1931-1935.
- M. J. Rapp “Werttreibranalyse im Großanlagenbau”, *Controlling*, hft1, 13. Jahrgang, 2001, SS. 33-38.
- M. J. Rapp “Riskorientierte Budgetierung im Projektgeschäft”, *Zeitschrift Fur Betriebswirtschaft*, Nr. 1, Januar, 2002, SS. 7-18.

英文

- D. P. Norton, “Using Strategy Maps to Communicate your Strategy” *Balanced Scorecard Report*, Harvard Business School Publishing, Vol. 1, No. 6, 1999, Nov.-Dec., pp1-4.
- D. P. Norton, “Building Strategy Maps Part One: Planning the Campaign”, *Balanced Scorecard Report*, Harvard Business School Publishing, Vol. 2, No. 6, Nov.-Dec. 2000, pp1-4.
- D. P. Norton, “Building Strategy Maps Part two: Testing the Hypothesis”, *Balanced Scorecard Report*, Harvard Business School Publishing, Vol. 3, No. 1, Jan.-Feb. 2001, pp1-4.
- D. P. Norton, “Building Strategy Maps Part three: The Importance of Time-Phasing the Strategy”, *Balanced Scorecard Report*, Harvard Business School Publishing, Vol. 3, No. 2, Mar.-Apr. 2001, pp1-4.

邦文

- 長谷川恵一「バランスト・スコアカードと予算管理」『会計』Vol. 161, No. 5, 2002, pp68-81.
- 正岡幸伸「次世代マネジメントモデルとしての予算レス経営」『知的資産創造』Feb., 2003, pp31-43.